

観光地コラボレーション理論の展開

—コミュニティ基盤観光経営理論のいくつかの枠組み—

Theoretical Evolution of Tourist Destination Area Collaboration: Frameworks of Community-based Tourism Theories

大 橋 昭 一
Shoichi OHASHI

Abstract

Community-based collaboration for tourism has been discussed worldwide in recent years. This paper surveys the theory of adaptive management of the tourism-community, the cases of English partnerships and the like, and concludes that it is a matter whether a collaboration or partnership can act well in a capitalist economy system.

I. はじめに

観光地の振興には、地域戦略としての観光地戦略が必要である。そうした戦略主体の形成には地域コラボレーション体制の強化・充実が不可欠である。これは、今日、世界的動向である。（以下本稿ではコラボレーションとパートナーシップとは同義のものである。その根拠等詳しくは参考文献ε, ζをみられたい）

コラボレーションの考えは、1970年代の不況・体制動揺を背景に、1980年代以降盛んになり、それまでにはない社会の運営形態として注目の的となってきた。その古典的代表的な所論は1989年のグレー（Gray,B.）の著（参考文献h）といていいが、コラボレーションとは何かについて、グレーはその必須的な特徴として次の5点を挙げている。

- ① 当該問題領域（ドメイン）において利害関係者たちが相互依存の関係にあること。
- ② 利害関係者の意見（利害）の違いを相互に建設的に協議し、解決案を見つけ出すものであること。
- ③ 共同の意思決定がなされること。
- ④ 各利害関係者は当該ドメインの今後の発展に対し共同の責任を負うこと。

⑤ 以上のような意味でコラボレーションは1つの創発的過程 (an emergent process) であること。

これらの諸点は、コラボレーションがそれまでの個別企業の単なる協同や結合等とは異なる点をよく示したものであるが、これが1990年代には観光分野にも広く適用され、研究も進められてきた。最初はケーススタディ的研究が主流であったが、すでに1990年代半ばごろにはその理論化を図る試みが現れている。その代表的なものは、1995年のジャマル (Jamal, T.B.) / ゲッツ (Getz, D.) の所論であるが (参考文献j)、それらも含め、主要なものについてはすでに前稿 (参考文献n) で論じた。本稿はそのうえにたって、それ以外の同じく重要な試みのいくつかについて続けて考察するものである。

まず、観光分野におけるコラボレーションについて、かなり広いパースペクティブのもとに類型化の試みを行ったゼリン (Selin, S.) の所論を取り上げ、コラボレーションの全体像を明らかにしておきたい。ゼリンの論考は、最初1999年に単独論文として発表されたが (参考文献w)、2000年ブラムウェル (Bramwell, B.) / レイン (Lane, B.) の編書 (参考文献a) に収録されている。ここでは後者によっている。

なお、参考文献は末尾に一括掲載し、典拠箇所は文献記号により文中で示した。

Ⅱ. 観光分野コラボレーションの諸類型

コラボレーションはかなり一般的な用語で、広くとると、なんらかの協同・協働が行われる形態一般をいい、ある特定地域 (例えば観光地) の地域関係者 (利害関係者) たちによる協働関係のみならず、複数企業同士の協力・連携関係をもいうものである。ここで取り上げるゼリンの所説は、観光分野に絞ったものではあるが、地理的範囲は広いもので、全国的レベルをも対象にしている。

まず、コラボレーションの定義についてであるが、この場合には、地理的に広範囲のものも対象にしていることもあって、「複数の観光関係利害関係者が、個別的にはなすことのできない、問題の解決や機会の創出のために、考え方 (appreciation) や資源 (資金、人員、情報等) をプールしたり分有しているもの」と規定されている (x, p.129)。この定義によれば、特定区域についての公私協同的管理組織やコミュニティ基盤協力体制 (community-based cooperation) だけではなく、例えば大企業同士の協力・協定等も含まれることになる。

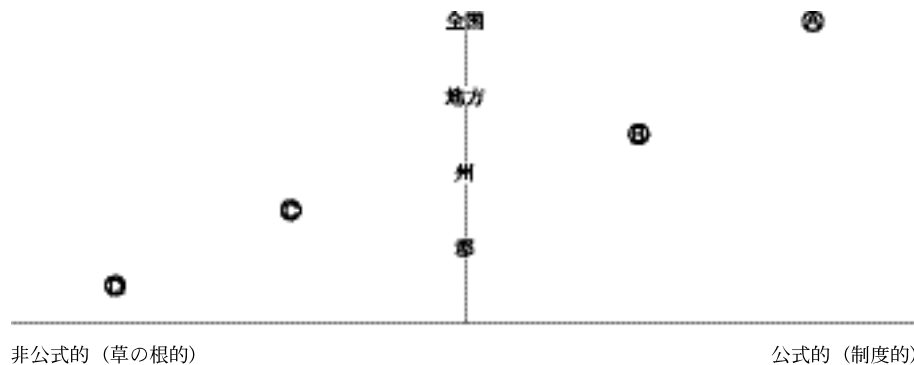
しかし、ゼリンが実際に前提にしているものは、これらのなかでも、第1に、観光分野についてみると、持続可能的観光の追求を理念とする創発的な観光分野コラボレーションのみで、観光分野コラボレーション一般ではない。第2に、その場合、少なくとも基本的には、部門横断的なもの (cross-sector)、例えば、企業・産業、中央・地方政府機関、ボランティア団体、市民団体等による協働体だけを対象にしたものである。第3に、直接的にはアメリカ

に限定したものである。

このうえにたって、類型化が試みられる。それは2つの軸から成るもので、一方では、コラボレーション体を地理的範囲により全国的（national）、地方的（regional）、州的（state）、コミュニティ的（community）レベルに分けるとともに、他方では、それぞれについて、法的基礎（legal basis）、コントロールの所在（locus of control）、組織の多様性と規模（organisational diversity and scale）、時間的枠組み（time frame）のいかんにより分けるものである。

まず第1の類型化は、コラボレーション体の法的基礎がどこにあるかによる分類である。それには、法的規定に特に依存しない非公式的な任意的なものから、確固たる法的規定のうえに法的に制度化されたものまで種々ある。コミュニティ基盤コラボレーション体でも任意的なもの（ボランティア団体に多い）から、法的規定にたつものまである。州、地方、全国レベルでは後者が多い。州→地方→全国と高次化するに従い、一般的には制度的度合いが強まる。従って、典型的には図表1のようになる。

図表1： コラボレーションの法的基礎による類型



注：①ニューハンプシャー・ホワイト山地国有林計画修正機構（New Hampshire White Mountain National Forest Plan Revision）

②北方森林地帯協議会（The Northern Forest Lands Council）

③エコツーリズム協会（ecotourism associations）

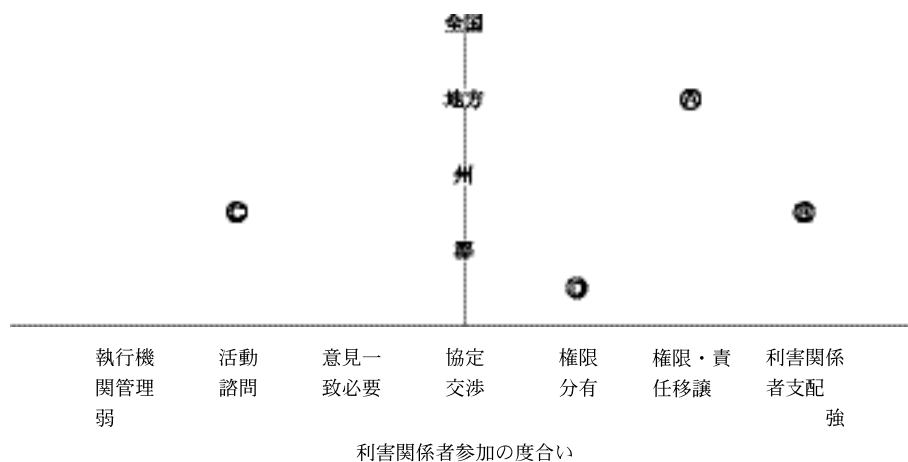
④河川流域協会（watershed associations）

出所：xp.134.

この図表で全国的レベル・コラボレーションの例として挙げられているニューハンプシャー・ホワイト山地国有林計画修正機構は、1976年の国有林管理法（National Forest Management Act）に立脚するもので、森林作業者を含めたコラボレーション体である。

第2の類型化は、コラボレーション体のコントロールの所在がどこにあるかによる分類である。それには、コントロールの主体がなんらかの執行機関（managing agency）にあるものから、コラボレーション体参加者（利害関係者）自体にあるものまで種々ある。後者では、コラボレーション体は意思決定機関として機能するが、前者では助言ないし諮問の機関にとどま

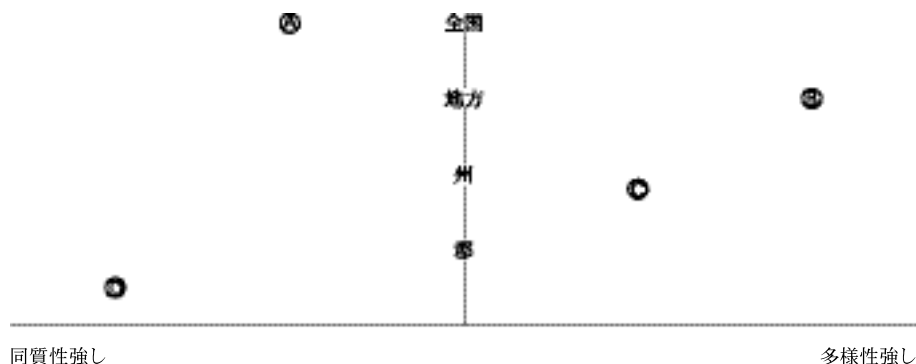
図表 2： コラボレーションのコントロール所在のいかんによる類型



注：①アパラキアン・マウンテン・クラブ登山道パートナーシップ（Appalachian Mountain Club Trail Partnership）
 ②テネシー・オーバーヒル・遺産ツーリズム協会（Tennessee Overhill Heritage Tourism Association）
 ③トナスケット市民協議会（Tonasket Citizens Council）
 ④ミルクリーク・キャニオン管理パートナーシップ（Mill Creek Canyon Management Partnership）

出所：xp.135.

図表 3： コラボレーションの多様性と規模のいかんによる類型



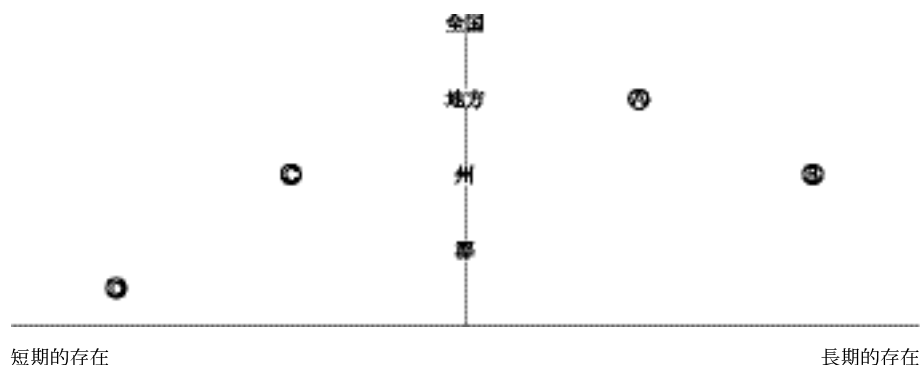
注：①レクリエーション円卓会議（Recreation Roundtable）
 ②東部シェラ統合レクリエーション連合（Coalition for United Recreation in the Eastern Sierra）
 ③カリフォルニア・レクリエーション・公園・ツーリズム円卓会議（California Roundtable on Recreation, Parks and Tourism）
 ④観光マーケティング協力協定（cooperative tourism marketing agreements）

出所：xp.137.

る（図表 2）。利害関係者コントロール型として挙げられているテネシー・オーバーヒル遺産ツーリズム協会は、1990年にできたもので、区域内の遺産の管理についてのコントロール権を持つが、トナスケット市民協議会は助言機能を持つだけである。

第 3 の類型化は、組織の多様性と規模による分類である。それには、コラボレーションと

図表4： コラボレーション存続期間による類型



注：①西部諸州ツーリズム政策協議会（Western States Tourism Policy Council）
 ②南西ペンシルベニア遺産保存委員会（Southwestern Pennsylvania Heritage Preservation Commission）
 ③マウント・マガジン環境審査委員会（Mt. Magazine Environmental Review Committee）
 ④国立ビッグホーン綿羊センター・タスクフォース（National Bighorn Sheep Center Task Force）
 出所：xp.139.

いっても1つの部門から成り、参加者も少数のものから、多数の部門から成り参加者も多数のものまで種々ある（図表3）。観光関係でも、観光マーケティング促進のためのコラボレーションでは前者のような場合が多い。図表3で挙げられている東部シェラ統合レクリエーション連合は、関係する連邦レベル、地方レベル、州レベルの団体、観光企業、観光客関係団体、環境団体など50以上の組織を代表する90人以上のメンバーから成るもので、同区域屋外レクリエーション活動についての計画担当機関である。

第4の類型は、コラボレーション存続の時間的予定のいかんによる分類である。それには、短期的一時的あるいは特定問題解決のみに志向したものから、非短期的長期間存続予定のものまで種々ある（図表4）。前者では非公式的で実質的なものが多く、後者では形式的要素を整え、制度化されたものが多い。

図表4で挙げられている国立ビッグホーン綿羊センター・タスクフォースは、同綿羊センター設立資金約100万ドルを集めるために設立されたもので、任務終了とともに解散している。南西ペンシルベニア遺産保存委員会は、関係する行政機関や博物館などの代表から構成され、遺産保存用の資金管理を任務とするもので、州レベル・コラボレーションの代表的なものといわれる。

以上のようにコラボレーションは、実に多種多様多元的なものであるが、以下では、観光分野コラボレーションについても、主として、コミュニティ基盤コラボレーションを対象にして、かつ枢要な問題だけに限定して特徴的所説を考察する。

まず注目されるべき点は、こうしたコラボレーションの立ち上げ、運営にあたっては、すでにグレーが指摘しているように（hp.12）、実際には力関係が大きな問題となることである。

コラボレーションは、端的には、政治的問題といってもいい。この問題をコミュニティ基盤コラボレーションについて全面的に取り上げたものに、1997年のリード (Reed, MG) の論考(参考文献d) がある。しかしリードは、そのうえにたって、2000年、力関係など現実の諸条件・諸状況に応じて適応的な方策 (adaptive management) がとられるべきことを主張する所論 (参考文献u) をも提起している。ここでは、両者を関連づけて考察する。

Ⅲ. 観光地コラボレーションの力関係と適応的マネジメントの理論

リードの所論は、1992～1995年にカナダ・ブリティッシュコロンビア州、バンクーバーの約30キロ北方のスカミッシュについて行われた実証的研究が背景になっている。同地は人口約13,000人で、もともとは地域産業として林業中心のものであったが、バンクーバー等に近いこともあり、近辺都市からの移住住民も多く、そのなかで新しい地域振興策としてスキー場建設プランがおきた。

林業が停滞的傾向にあったため、それに代わるスキー場建設による振興策が叫ばれたのであるが、それは林業中心の旧住民と、スキー場建設等による観光業振興を主張する新規住民との対立を現出するものであった。1993年1月約100人の住民が集って集会が開かれ、スキー場建設の方向で運動する19人のボランティア団体的な「市民ツーリズム提言委員会」(citizen's tourism advisory committee) ができ、その観光振興策が市評議会 (municipal council) でも承認された。しかしそれは、旧来の林業中心派のスキー場建設反対の意見も容れた玉虫色のなものであったこともあり、市評議会ではスキー場建設に代わる別の振興策も採択されて、スキー場建設は結局実行されないものとなった。

以上の経緯には、林業中心の旧住民と、スキー場建設などの観光振興を主張する新規住民との間のコンフリクトが鮮明にみられる。これをリードは1997年の論考では地域コラボレーションにおける力関係の問題として分析しているが、2000年にはそれを、観光分野コラボレーションにおける適応的マネジメントの考え方のもとにとらえ直し考察している。まず、1997年の論考から取り上げる。

なお、リードは、コラボレーションが動乱的環境のもとにあることを根本的前提にしており、環境的マネジメント (environmental management) と創発的ツーリズム (emergent tourism setting) とはその代表的な理論・方策であるとしている。両者はともに、環境の動乱性に立脚するもので、動乱性は変化、不確実性、コンフリクト、複雑性を主たるメルクマールとする。後者の創発的ツーリズム体制は、コミュニティ基盤ツーリズム等において組織化が充分なされていないような初期の創発的状况をいい、変化、不確実性、コンフリクト、複雑性等の動乱的特徴が支配的メルクマールをなすものである。

1. 観光地コラボレーションにおける力関係の問題

リードはまず、これまでのコラボレーション論、直接的にはコミュニティ基盤ツーリズム論では、力関係の問題がほとんど取り上げられてこなかったところに最大の問題点があるとして、次の5点を指摘している（tpp.567-569）。

第1に、コラボレーションで力関係の問題が十分に論究されてこなかったのは、1つには、すべての利害関係者をコラボレーションに入れればそれで力の不均衡の問題は解決されると考えられてきたためである。しかしこれは誤りで、すべての利害関係者が網羅されたとしても、その力関係の違いは残り、それによりコラボレーションの成否が左右されることは大いにある。

第2に、コミュニティ基盤観光地コラボレーションでは、利害関係者は小規模で弱小なものが多く、しかも散在的状态にあつて、強力なものは、単独経営体にしろ、集合体にしろ、一般的には存在しないということが前提にされている。しかしこれは、現実には妥当しない場合が多い。実際には強力な経営体がいる場合が結構ある。

第3に、例えばジャマル／ゲッツの観光地コラボレーションの定義等では、自立的利害関係者が実にスムーズに相互協力的関係にたち、共同の意思決定を行い、協働行為に入るのかのように描かれているが、それはそう簡単なことではない。

第4に、ジャマル／ゲッツを含め通常のコラボレーション論では、確かに力関係の問題は無視されてきたのではないが、それは簡単に処理されうるものと考えられたり、精々制度的なレベルで論じられてきただけのものであつて、力関係のダイナミズムは解明されてこなかった。例えば、コラボレーションの主宰者の重要性が説かれ、それは多くの場合地方公的機関により担当されることによって中立性が確保されるものとされているが、この中立性は間違いないものなのか。

第5に、利害関係者が組織されていないコラボレーションの創発的段階では、正当な利害関係者はどのように決まるのか。結局力関係に基づいて、その地域の旧来の有力者が代表となるのではないか。

このうえにたつて、リードは、コミュニティ基盤コラボレーションでは、力関係の観点から次の3分野に分け、問題をとらえることが必要という（tpp.570-572）。ただし下記は、継起順というのではなく、また相互に密接に関連したものである。

- ① 発展政策領域（developmental policy arenas）：コラボレーションの活動分野や根本的活動方針を決める領域で、例えば、資源の使用やマーケティングの扱いを決めることである。地域の観光振興策等でも、積極論と消極論との間で、あるいはどの分野に重点をおくべきかななどの問題で、結局力関係がものをいい、政治的決着となることが多い。
- ② 配分政策領域（allocation policy arenas）：資源等を実際に配分する領域で、根本方針で一定の観光振興策が決まっている場合でも、実際にどのようにするかの問題である。実際に

はどの資源を、どのように使用するかなどにおいて、力関係が究極的決定要因となることはスカミッシュの例でも明らかである。

- ③ 組織政策領域 (organizational policy arenas)： コラボレーション運営の根本を誰が担うのか。代表者や主宰者をどう選ぶかといった問題で、力関係で決まることが実に多い。

以上の諸点を、リードが行ったスカミッシュの例でみると、旧来住民と新規住民との対立は、結局力関係により決着が図られた好例である。これをふまえて、リードは、コミュニティ基盤コラボレーションはじめ地域問題では、何よりも地域住民には歴史的来歴や居住条件などで多様なものがあり、各住民ないしグループは独自性 (idiosyncratic) をもつから、1つの政策について共通の認識ができたとしても、それが完全に実質化する保証はない。こうした違いの根源には力関係の違いがあり、力関係がコラボレーションの不可欠の1要素 (an integral element) をなすことを銘記すべきであると強調している。

観光地コラボレーション論の嚆矢をなすといっているジャマル/ゲッツの論考は、いうまでもなく、コラボレーションの原理、一般理論である。かれらは現実には多様であることを充分認めて、実証的研究の必要性を強調している。リードの以上の所論はそれにこたえるところの、力関係に焦点をおいた実証的研究の1つである。

2. 適応的マネジメントの主張

リードは、以上のスカミッシュの例について、適応的マネジメントの理論からみるとどのようなかを改めて論じている (参照文献w)。

まずリードがここでコラボレーションというのは、ジャマル/ゲッツの規定に従ったもので、「あるドメインの利害関係者たちによって当該ドメインの将来について共同の意思決定をする過程」(up.250; cf.jp.188) をいうものであるが、リードは、少なくとも環境的マネジメント論では、コラボレーションと規定するだけでは不十分であるとして、コラボレーションでは学習意欲、学習能力のあることが重要であるという。

ここで学習とは、一言でいえば、相互に会話し、コミュニケーションをして、影響を受け(与え)、共同の意思決定をよりよいものにすることである。従ってそれは、さしあたり、コミュニケーションする力 (communication competence) に依存するものであるが、相互に学習するという意味においてコラボレーション的学習 (collaborative learning) あるいはグループ学習 (group learning) と特徴づけられるものである (up.250)。

リードのいう適応的マネジメントは、何よりもコラボレーションないしグループにおける学習による適応をいうものであって、それが、前節で述べた力関係による適応に代わってなされるべきであるというのである。リードの言によれば、少なくとも創発的ツーリズム体制の場合には、「そうした体制内部には力関係の不平等性があり、こうした不平等に対処するためには、コラボレーションをするというだけでは不十分なのである」(up.250)。例えば、そう

した初期の段階では、旧来からの力関係がなんらかの形で残り、コラボレーションそのものを危うくするかもしれない。こうした状況を回避するためには、相互的な学習が必要である。

適応的マネジメントがおきてきたのは、直接的には、環境的マネジメントにおいてであった。人間行為が環境に及ぼす影響を測り、マネジメントするために生成してきたものであるが、環境に対し好ましくない行為をしないよう学習を進めるというのがその骨子である。その原点であるのは、環境から学んだ適正な方法・方策により、環境（自然）のもつ本来の回復力・生命力（resilience）を発展させることである。これを人間のコラボレーションにも適用し、コラボレーションにはそうした力があるはずであるから、それを発展・展開するよう、学習によりそれに適応した方法・方策をとるべきであるというのが、適応的マネジメント理論のエッセンスである。

適応的マネジメントとは、端的に言えば、コラボレーション体の計画過程と組織過程において次の原則の貫徹を図ることである（upp251-255）。計画過程では、まず第1に、コラボレーション関係の確立を図ることである。特に活動の初期段階である創発的ツーリズム体制では、重要性を持つ、組織化の行為でもある。第2に、追求する目的・目標（価値）の一致を図ることである。この段階でも力関係が作用することがあるから、学習が必要になる。第3に、目的・目標に向けて着実に進んで行くことである。第4に、この過程において絶え間なく学習が行われ、必要な手直し・見直しがなされることである。

組織過程では、4つの原則がある（upp253）。第1に、使命が入念に規定されるとともに、膠着的にはならず、弾力的に事が進められることである。第2に、メンバーが革新的な態度を堅持することである。第3に、多様な参加者を包括したものであることである。第4に、統合化・調整が行われることである。最初の2者はコラボレーションの内部構造に関連したものであり、後の2者は外部との関係に関連したものである。

以上の観点から、実証的研究として、前記のスカミッシュの例が改めて分析された。その分析は、市民ツーリズム提言委員会を焦点とし、その委員会の提唱したスキー場建設案が、一旦は市評議会で承認されながらも、実行段階で実現をみなかったことを対象とするものである。リードの結論を先にいえば、スカミッシュのこの事案は、力関係により失敗となったものであるばかりか、適応的マネジメント理論からもそうした結末を迎えるものであった。これは、力関係で差異がある場合、少なくとも学習活動を中心に適応的マネジメントの方策がとられないと失敗に終わる例として取り上げられている。適応的マネジメント理論の有効性が逆説的に論証されているのである。

本来のあるべき適応的マネジメント理論からみた場合、スカミッシュの例はどのように示されるかは、図表5（最右欄）にまとめられている通りである。この委員会はもともと、スキー場建設賛成派と目される住民約100人が集まった集会で、その意向を体して選ばれた19人のボランティアから成るものであった。そのため、ある意味で当然ながら構成に偏りが

図表 5： 適応的マネジメントの特徴と実際例

本 来 の 姿		スカミッシュの例
計 画		過 程
特 徴	要 件	
利害のコラボレーションの統合	<ul style="list-style-type: none"> ・利害関係者の確認 ・各参加者が課題と解決案を知る位置にあると認識すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・最初のコラボレーションは観光について地域の広い利害を含んでいたが、旧来の林業中心派との間隔が大きくコラボレーションの範囲は小さくなった。過程進展とともにさらに参加者間の不信も大となり、コラボレーション度合いは小さくなった
価値の一体化	<ul style="list-style-type: none"> ・各参加者がコンセンサスに到達し解決案を真に求めていること 	<ul style="list-style-type: none"> ・共通価値の形成に最も時間がかかった。スキー場建設という価値表明はされたが、実際の意味合いはバラバラであった
構造的改善による進歩	<ul style="list-style-type: none"> ・段階的進歩の措置 ・チェックポイントとフィードバック機構の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・改善の実行策がとられなかった。まずデモンストレーションをする当初案すら実現しなかった
絶え間のない学習と見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・絶え間のないモニタリング ・変化実行の意欲があること 	<ul style="list-style-type: none"> ・試行案やよびかけがなかった。実行意欲がすばんだ。
組 織		過 程
使命の入念な規定と過程の柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> ・断定的規定は最小にすること ・計画者にある程度の自律性と権威が認められること 	<ul style="list-style-type: none"> ・使命の規定はあったが、実際計画はなかった。それも多様な内容で、進むべき進路が決まっていなかった
参加者のイノベーション性	<ul style="list-style-type: none"> ・絶え間のない学習と自己評価 ・新しい方策の探究 	<ul style="list-style-type: none"> ・各参加者のコミット感が多様で、学習は法令・規定の学習に終わった。意欲はあったが、創造性は発揮されなかった
多様な参加者統合のシステム 種々な過程の統合と調整	<ul style="list-style-type: none"> ・先見的予想体制 ・公開的精査体制 ・多様な利害と機能の結合 ・実行能力があること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ツーリズム提言委員会は狭量的で、その活動は地域全体ものとならなかった ・ツーリズム提言委員会の活動は地域外の県や州と結びついたものではなかった。

出所 :upp.252,261.

あった。例えば同地域の主要産業である林業関係者や建設業関係者は皆無であったし、同地域居住期間では短い者が多かった。しかも19人の委員のうちでも意見（価値）の異なるものがあり、途中で5人が脱退するなど、意見の調整は容易ではなかった。

さらに、委員会の活動で大きな問題であったのは、地域行政の専門家がいなかったため、スキー場建設の行政的手続き遂行のためにかかなりの時間と労力がとられ、本来の活動が阻害されたことであった。リードはこの点について、適応的マネジメントにしる、マネジメントに従事する者は、当該マネジメントで必要とされる基礎知識をもつことが不可欠の前提であるとしたうえで、ここに単なるグループ学習と適応的マネジメントとの根本的相違があるとしている。リードによると、適応的マネジメントは本来、マネジメントの専門家（management professionals）により担われるものである。

適応的マネジメントの担い手はマネジメントの専門家であるべきだというのは、適応的マネジメントの性格を規定するかなり重要な命題であるが、この点以外に、リードはスカミッシュの例から導かれる適応的マネジメント（コラボレーションを含む）の重要な命題として、さらに次の諸点を挙げている（upp.266-269）。

第1に、適応的マネジメントは人的要素を最も中心的なものとするが、その場合役割が重

要であるから、役割とその能力が枢要な地位を占める。これは、前記のマネジメント専門家を前提にするという命題と同一線上のものである。

第2に、その能力には当該地域の知識が含まれることである。特にコミュニティ基盤ツーリズムは文化的基盤のツーリズム（culturally based tourism）に立脚するから、地域の知識が重要になる。

第3に、制度的な側面の研究あるいは知識が必要である。これは専門家でないと対処できないものである。

第4に、地域には利害等において多種多様な人がいるから、単に合理的というだけでは事の進まないことが結構ある。地域内の利害等のコンフリクトは重大なもので、その解決は容易ではない。リードによれば、古くからある力の差異はコラボレーション的合議体で克服されるものではないが、コラボレーションの過程でこの力関係の状況が明らかになり、コラボレーションのうまくゆかない根源が明白になる効用はある。

第5に、重ねていえば力関係が、良きにつけ悪きにつけ、地域コラボレーションの不可分の要素をなすということである。利害関係者はあくまでも利害関係者であって、中立的なものではない。

以上で考察したリードの所論は、約言すれば、現実にある力関係に対応して相互の学習によりそれを乗り越え、協働を実現しようというものといえるが、理論的位置づけとしては、このことは2つの意味をもっている。第1に、リードの所論は、適応的マネジメント論といっても、あくまでも力関係の存在を前提とし、それへの対応を中心的内容とすることである。第2に、学習により相互的協力・協働の関係が生まれたとしても、少なくとも当座は、力関係は基本的には変わらないから（将来的には力関係変化はありうる）、リードの所論は、力関係に差異がある場合にコラボレーションをどのように実現したらいいかの論究であって、力関係の変化を前提にしたものでない。力関係の差異を認めたうえで、そうした者同士の協力・協働の可能性を考究したものである。リードも「適応的マネジメントは力関係の不平等を克服できるものではない」（up.268）と述べている。

ただし、リードが何よりも主張することは、観光事業コラボレーションは創発的段階にある場合（リードのみるところ観光分野は多くが今日原則としてこの段階にある）失敗することが多いであろうが、失敗したらそれで終わりと考えるのではなく、コラボレーション的学習によりそれを乗り越え進むことが肝要ということである。

ところで、適応的マネジメントは、1980年代ごろから唱えられているものではあるが、2000年リードが述べているところによれば、それまでにおいて成功した例はあまりない。その原因は、マクレイン（McLain,R.J.）／リー（Lee,R.G.）によれば、次の4点にある（参照文献q; cited in up.254）。第1は、計画に際して合理的かつ包括的なモデルに頼り過ぎることである。第2は、理論の領域以外のものの役割を過小評価していることである。第3は、多様な利害

関係者の相互理解を深めることが軽視されていることである。第4は、行政機関など制度が動乱的環境に対応できるよう機能していないことである。

こうした記述をみると、コラボレーションは、今日では結局、その時々⁶の非合理的なものを含めた実際の力関係に依存したものとなっている。少なくともそうしたものでないと、実際には機能しないもののように思われる。

ところで、観光地コラボレーションの実際上の最大の問題は、コラボレーションがうまくいって観光事業が成功裏に進むことである。この点はコミュニティ基盤のものにしても変わらない。そこで2004年、コミュニティ基盤コラボレーションでもビジネス手法を適用することが不可欠であり、ビジネスの理論である経営学・経営管理の理論を全面的に採り入れるべきことを強く主張したマーフィ（Murphy,PE）／マーフィ（Murphy,AE）のツーリズム・コミュニティ論が提起されたが（参照文献⁶,詳しくは参照文献⁷）、これと軌を一にする所論が「コミュニティに利得になるツーリズム論」（community benefit tourism initiative）として2008年シンプソン（Simpson,MC）によって発表された（参照文献⁸）。次にその概要を考察する。こうした方向は観光地コラボレーション論の1つの有力な方向であるとみられる。

IV. コミュニティ利得ツーリズム論

シンプソンの主張の核心は、観光地の提供する商品（tourism product）は当該コミュニティの条件に照応したものであり、ツーリズムの役割は、コミュニティ住民の生計の資となるものや、経済的、社会的、環境的な利得（benefit: 図表6）を、コミュニティと住民にもたらすところにあるという点になる。

そして、その主張の根本的特徴は、何よりも次の点にある。他の通常のコミュニティ基盤理論では、ツーリズム（の施設や運営）の所有（ownership）、管理もしくはコントロールについてコミュニティがその主体となって関与することが必須の条件であると主張されるのに対して、シンプソンは、そうした所有や経営に参画すること（involvement）はコミュニティにとつ

図表6：ツーリズムによるコミュニティの利得

経済面利得	直接的雇用創造、間接的雇用創造、非営利的活動支援、地域経済活性化、伝統産業代替的産業創出、地価向上
環境面利得、	自然環境評価の向上、地域民による当該地域環境の再認識、自然環境保護心の向上
社会・歴史面利得	物的インフラの充実、治安・安全の向上、労働条件の改善、住民プライドの向上、社会的利便性向上、能力発揮機会の拡充、地区文化理解の促進、地域の遺産や文化の継承、地方工芸の発展、良質生活心の涵養、相互利害の評価
技能・技術面利得	政府等の政策の知識充実、各種技能習得の機会創出、地域・個人の能力拡充、各方面での活性化

出所：zp.3.

て必ずしも必要でないとするところにある。コミュニティにとっては、そうした参画よりも、参画のいかんを問わず、利得がコミュニティにもたらされることの方がはるかに重要である、というのである。

経営参画についていえば、それは当該コミュニティにいくつかの難問や難点をもたらす恐れがある。第1に、その結果のいかんでは、コミュニティは利得を喪失するかもしれない。第2に、参画の仕方のいかんによっては、コミュニティ内部で住民同士の嫉妬心を高めコンフリクトを深めるかもしれない。第3に、経営参画によって非現実的な期待を持つ者がでるかもしれない。

それにとどまらず、さらに次のような難点がある。経営参画によって確かに住民の一部には事業に参加したという満足感（*complacency*）が生まれるであろうが、こうした楽しみのためにコミュニティ全体が利得を得ることから注意をそらされてしまうかもしれない。少なくとも、参画した者たちでは経営に参画したから利得はなしでもやむをえないという気持ちが生まれるかもしれない。いずれにしろ、コミュニティの参画なしでも、コミュニティに利得となるツーリズムは成功裏に遂行されることができる。

シンプソンのいう利得は、前述のように（図表6）、単に生計の資をいうだけのものではなく、個人としての技能や能力の向上はじめコミュニティ全体としての各種の利得を含む広い意味のものであるが、この点に関してシンプソンは、利得はあくまでもコミュニティ全体のものであって、一部の者のみが享受するものであってはならないことを強調する。そのようなことになれば、コミュニティ内部でコンフリクトが高まり、結局、ツーリズムの発展は阻害される。シンプソンは「ツーリズムはあらゆる場合においてコミュニティ全体に利得となることができるものであり、こうした広いパースペクティブで考えられるべきものである」（zp.12）と述べている。

このうえにたって、シンプソンは、以上のようなコミュニティ利得ツーリズムの考えの有効性は、いくつかの実態調査で実証されているとして、それらを紹介している。例えば、タイのコントゲオルゴプウロス（*Kontogeorgopoulos, N.*）の研究によると（参照文献d）、コミュニティの経営参画と受け取る利得とはトレードオフの関係にある。また、イギリス・東部ケント・パートナーシップ体の報告書によると（参照文献e）、ツーリズムによる利得取得にはコミュニティによる経営参画は必要条件でも前提でもないとされている。

しかし他方、国連などの関係文書では、ツーリズムがコミュニティの参画のもとに進められるべきことが主張され、それに立脚した運動が展開されていて、主流的な方向となっている（参照文献f）。こうした動きに対して、シンプソンは、上記の実態研究を根拠に、「コミュニティの経営参画は、それだけでは十分なものではないし、利得の確保を保証するものでもない。少なくともコミュニティ外部のツーリズムデベロッパーや経営者などを含む民間部門との相互協力やコミュニケーションが不可欠である」（zp.12）と反論している。

ただしシンプソンらは、コミュニティがツーリズムの運営に対し全く無関心であっていいというのでは全然ない。全く逆である。その動向について強い関心をもち、注目することが肝要であるとし、例えば、市場の動きなどはコミュニティの利得に大きな関係をもつから、充分注意を払うべきであることを主張している。シンプソンの言わんとするところは、要するに、コミュニティの経営参画それだけでは不十分ということであって、その真意は、経営参画によってかえって全体的関心が薄れることを恐れるところにある。

それ故シンプソンは、コミュニティ利得ツーリズムの主張が全能なものではなく、問題点をもつものであることを充分認めている。例えば、コミュニティの参画なしに利得提供だけをもってツーリズムを推進することは、いわゆる新植民主義的傾向を内蔵し、コミュニティの下属を生み促進するものとなることや、利得がコミュニティ内部での、あるいはコミュニティ相互間での格差深化、その結果としての分裂をもたらし、結局、コミュニティの崩壊、ツーリズム活動の衰退をもたらすかもしれないことなどである。

しかし、こうした問題点は、シンプソンによれば、関係者相互のコミュニケーションをよくすることにより克服されうるであろうものである。これは前節の適応的マネジメント論と同じような主張である。その可否は別にして、シンプソンらの主張の真意は、コミュニティはツーリズムの果実を不労所得的に入手すればいいということにあるのではなく、資本主義市場という厳しい競争環境のもとで、コミュニティが経営主体となって事業運営する困難さ、危険の大きさを充分知っておくべきであるということにある。この点は、経営は専門家でないと難しいという前記のリードの言葉に通じる。コミュニティ基盤ツーリズムにおいて充分心しておくべき点と思われる。

以上のような観光地コラボレーションでは、同一地域にあって相互に競合することがあるであろう当事者同士において、必要に応じて協働もしくは協力し合うことが前提であり、肝要である。そうでなければ、地域的な協力・協働は成立しないからである。では、そうした協力・協働はそもそも可能であろうか。この問題に対して真正面から取り組んだものに、イングラム（Ingram, P.）／ロバーツ（Roberts, P. W.）の2000年の有名な論文（参考文献①）がある。次にこれを考察する。

V. 競争者同士のコラボレーション的協働

イングラム／ロバーツの出発点になっているのは、グラノヴェッターらにより経済的事象の社会的埋め込み視点の重要性が唱えられてきたにもかかわらず（参考文献g, cf. 7, 46頁）、競争し合っている経営者の間にみられる友情の組織間関係分析は、これまで実際に全くなされてこなかったということである。これは、そうした経営者の友情が、アダム・スミス以来競争を阻害し、経済発展上有害なものと考えられてきたことに多くが起因する。しかし、現在では、

少なくともそうした友情にはコラボレーションを進展させるメリットのあることが認められなくてはならない。

こうした観点にたってイングラム／ロバーツは、オーストラリア・シドニーの国際的ホテルの総支配人（general manager）40人について、1998年約1年間にわたり競合するホテル同士の協働的あるいは非協働的な行為の模様を調査し、次の4つの仮説がいずれも実証されたという主張を提起した。

仮説1：「ある経営者が競争的相手との間に持つ友情は、当該経営者の事業進展に有益なものである」。

これは競争相手同士の友情（competitor friendship）がそれぞれの事業経営上有益なものであることをいうものであるが、競争相手経営者との間の友情により生まれるメリットには、協働（collaboration）の促進、競争の緩和、情報交換の進展などがある。

第1の協働については、旧来、競争を阻害し、価格談合など消費者に有害な作用を及ぼすものといわれてきた。しかし、少なくとも調査対象ホテルでは、満員のときやオーバーブッキングの場合などに親しい経営者のいるホテルに顧客を紹介し合ったりすることがなされているが、調査によると、それは基本的には顧客の利益ともなっており、消費者に有害なものとはなっていない。それはもちろん相手ホテルにとって経営上メリットとなっているが、顧客にもメリットとなっている。

第2の競争の緩和は、自由主義的主張に反するものであるが、そうした競争緩和が不可とされるのは、価格が協定されたりして消費者に有害な作用を生むかもしれないためである。しかし、イングラム／ロバーツの調査対象者たちは、少なくとも同市ホテル業界には全体としてホテルが多くあり、そうした価格協定等は不可能であると答えている。しかしここでいう競争の緩和は、新規参入者等による攻撃的な競争行為（aggressive competitive behavior）に対する共同的抑制措置や、親しい者同士の戦略的同一歩調などをいい、結局は価格低落の回避であることをイングラム／ロバーツも認めている。

第3の情報交換は、以上の2点に対していえば、顧客にも有用なものであるが、その基礎には友情、つまり信頼と共感のあることが必要とされる。

仮説2：「ある経営者が持つ友人ネットワークは、広まりが大きければ大きいほど、当該事業体の進展に役立つところが大きい」。

仮説3：「ある経営者の（競争）相手である経営者が持つ友人ネットワークは、それが広いほど、当該事業体の進展に役立つところが大きい」。

仮説2と仮説3とは、とにかく経営者の持つ友人ネットワークが大きいほど、経営上有利というものであるが、仮説2が当該経営者自体の友人ネットワークの大きさを問題としているのに対し、仮説3はある経営者の相手経営者が大きな友人ネットワークを持つことが、その経営者事業体にも有益であることをいうものである。

友人ネットワークの大小については、例えばバート (Burt,R.S.) などにより、ある経営者にとって相手 (端的には交渉相手) が複数の場合、相手が相互に知り合い同士であるよりも、相互になんの関係のない者同士の場合の方が、交渉はやり易いことが主張され (参照文献b)、(交渉) 相手の孤立性が望ましいとされてきた。これを逆にいえば、経営者側としては、競争相手経営者を含めて協働関係を広め、顧客に対する一体性を強めることが望ましい。

しかし、競争相手同士の場合には、誤った情報が意図的に流される場合がないではない。これは根本的には信頼の問題であるが、誤った情報のチェックには多くの者から情報を得ることが必要となるから、こうした点からも友人ネットワークの広まりは望ましいこととなる。

仮説4:「ある事業体同士で競争が激しいほど、その経営者同士が友人関係となる確率は大きい」。

これは、競争関係にある経営者同士では競争により友人関係にバイアスが生じるのではないかという観点から調査が行われた結果いわば派生的に確認されたものであったが、経営者たちは競争関係経営者とも友人関係をもち、友人関係 (人間関係) を絶えず拡大し、それによって得られるメリットを獲得しようとしていることが明らかにされた。

以上の仮説はすべてがシドニーのホテルの実証的研究で立証されたもので、命題とよんでいいものであるが、イングラム／ロバーツの試算によれば、こうした経営者同士の友情により生まれる収益増加は、調査対象ホテルの場合、1 ホテルにつき1 年間で少なくとも約268,000 オーストラリア・ドルに上る。これをふまえてかれらは「競争の論理は、友情の論理を含んだものに修正されるべきであり」、「経営者たちは競争者との友情を形成するとともに、これらの友人がさらに友人を増やすようにすべきである」と結んでいる (i,pp.417-418,420)。

その場合、以上の所説が下記の限定付きのものであることを断っている。第1に、これは経営者間の関係でもインフォーマルな関係に限定したものである。第2に、経営者同士の水平的関係のみを対象にしたもので、垂直的關係は考慮されていない。第3に、経済的側面に限定したものである。しかも友情については、情緒的な側面 (sentimentality) と用具的な側面 (instrumentality) との両側面があることを前提にしたものである。

以上のイングラム／ロバーツの競争者同士のコラボレーション論は、競争関係のもとにあっても相互協調・協力・コラボレーションがありうることを実証し、競争と協調との併存を明らかにしたものであって、競争者同士のコラボレーションが可能であることを示したものである。

ここで、地域的コラボレーションなど地域的協働の根本的性格について一言しておきたい。例えば、上述の競争者同士のコラボレーションについて、それは関係者のカルテル的行為でないかといえ、その通りである。それにとどまらず、コラボレーション自体がそもそもそういうものであるし、さらに遡れば、集合的戦略などもそういうものである。コラボ

レーション論の理論的土台の1つであるソーシャル・キャピタル論についていえば（参照文献 γ ）、内部結束志向型（bonding）はそうしたものである。一言でいえば、地域的結束理論はすべてそういうものであるといわざるをえない。

すなわち、地域としての集合・結合・協働の理論は、もともと完全な自由主義的、市場主義的な方向とは根本的に相い容れないところで成立する。この観点なしには、現在求められている地域理論は意味をもたない。それは、別稿（参照文献 η ）で一言しているように、1970年代中頃～1980年代中頃盛んであったネオリベラリズムに対抗しておきた、それに代わる考え方（alternative theory of development）に基づくものである。

こうした点から考えると、ソーシャル・キャピタル論の内部結束志向型と外部橋わたし志向型（bridging）とは、地域・コミュニティ等の非自由主義的非市場的志向と自由主義的市場的志向との対立であるし、地域的な集合やコラボレーションの主張者たちが、ポーターらの戦略論に対して、協働・協力の理論としては不適当として批判してやまない根拠がここにあるといえる（参照文献 ε ）。

地域コラボレーションを含めて、観光振興の目的は、ごく一般的に言えば、顧客による当該観光地に対する忠誠心（royalty）を高め、ブランドの確立・強化を図るところにある。この点については、すでに前稿（参照文献 θ ）でコネスニク（Konecnik,M）／ガートナー（Gartner,W.C.）のモデルなどを紹介しているが、ここでは2005年ファイオール（Fyall,A）／ギャロッド（Garrod,B.）の書で展開されている所説を考察しておきたい（参照文献 μ ）。観光地ブランド形成論として聞くべきものがある。

VI. 地域ブランドの確立を目指して

ファイオール／ギャロッドは、特に今日、観光地コラボレーションを必要とする根拠として2点を挙げている。第1は、リレーションシップ・マーケティングの考えにたって、観光地をめぐる諸関係（リレーションシップ）が複雑多様なものとなって、その対応には地域的協働が必要になっているということである。もともと観光地は、観光供給側として多くの関係者がおり、その統一的活動が困難であるうえに、需要者側・顧客の意向や満足基準も多様であって、地域的協働的活動が必須なものである。

第2は、顧客との関係を強化するには顧客忠誠心を確保することが肝要であり、そのためには観光地ブランドの確立・強化を必要とするということである。ブランドの確立には観光地の提供する宿泊や交通等の用役すべてについてしっかりとしたコントロールを行い、地域としての名声を確保し続けることが必要である。

ファイオール／ギャロッドは、観光地の発展のためには、関係する個々の観光事業者が競争し合うのではなく、共に協働し、統合的なマーケティングとサービス提供を展開するため

に資源をプールし合うことが必要であると強調している。しかるに実際には、観光地コラボレーションはそれほどには広まっていないし、展開されてもいない。何故か。その事由には、かれらによれば、次のような場合がある。

第1は、関係者のなかにおいて、コラボレーションの運営方法や組織のあり方に対して、一般的に不信と疑惑の念があるような場合である。第2は、観光地の各分野や個々の関係者の間において、政治的、経済的あるいは人間関係的な理由により協働をよしとしない傾向があるような場合である。第3は、関係者において、コラボレーションの価値を理解しないで、協働を歓迎しない風潮があるような場合である。第4は、過去に緊密過ぎる協働が行われたようなことがあり、コラボレーションで迷惑をうけ、消極心がおきている人がいるような場合である。第5は、観光地のなかに地域的分裂があり、それぞれにおいて独立的に競争心があるような場合である。

このうえにたって、ファイオール／ギャロッドは、ブランドの確立・強化を焦点にした観光地コラボレーションの実例を挙げて論述している。ここでもそれを簡単に紹介しておきたい。それは、オーストラリア・クインズランド州の2つの観光地、ゴールドコーストとサンシャインコーストを対象にしたもので、直接的には、プリドー (Prideaux,B.)／クーパー (Cooper,C.) の実証的研究 (参照文献s) に依拠したものである (cited in f,pp.295-299)。

ゴールドコーストとサンシャインコーストは同じ州に属し、同一州観光機関のもとにある、オーストラリア東海岸の海岸都市地帯である。州都ブリスベンから南北ほぼ同じ距離にあり、地理的条件はほぼ同一といいいい。しかしまことに興味深いことには、ゴールドコーストがほぼ観光一本で国際的観光・保養地として機能しているのに対して、サンシャインコーストは国内観光客志向のものにとどまり、しかも観光以外でも多くの機能を果たすものとなっていて、観光上ほとんど無名といいいい存在と化していることである。

ゴールドコーストでは、地域全体を包括する単一の地域機関、ゴールドコースト市評議会 (Gold Coast City Council) が組織され、この機関を中心にすでに1960年代ごろからゴールドコーストというブランド名 (“Brand Gold Coast”) で売り出すためのコラボレーション的統一的努力が続けられてきた。そしてそれが成功している。

これに対してサンシャインコーストでは、地域内が3つの独立的機関 (Noosa Shire Council, Maroochy Shire Council, Caloundra City Council) に分かれ、観光についても別々の方針をとり、相互に競争的な志向があって、サンシャインコーストとして統一的品牌を推進することがなかった。1980年代後半3地区全体を包括する「サンシャインコースト・ツーリズム」 (Tourism Sunshine Coast) ができたが、旧来からの地域同士競争的見地を突き破るものにはなっていない。サンシャインコーストとしての統一的品牌は確立せず、対外的にもバラバラなイメージのものとなっている。この2例をみると、強固なコラボレーションが強力なブランド確立の道であることがよく示されている。

なお、ブランドはアメリカ・マーケティング協会（AMA）の定義によると、「財もしくはサービスについて、ある売り手（または売り手グループ）のそれを特定し、他の競争者のものからそれを区別することを目指して付けられている名称、諸事項、標識（sign）、シンボル、デザイン、ないしはそれらの結び付き」であるが（*cited in* 1,p.3）、一般的にはそれよりも広く「市場で現に獲得している一定の周知度、名声、卓越性等」をいうものであり（1,p.3）、端的には「同一の消費者ニーズをみたす他の商品に対して、当該商品を差別化することができる追加的要素」をいうものである（1,p.4）。

それ故ブランドは、商品のうちでも、特に経験的商品や信用的商品において重要な役割を演じるもので、物品やサービスだけではなく、企業、組織、商店、アイデア、場所・地域、人物（プロスポーツマンやタレントなど）等についても成立しうる。前記のゴールドコースト・ブランドは地域ブランドの一例である。観光地としてはこのような地域ブランドの確立・強化が必要である。

こうした観光地ブランドの確立・強化、それを目指した観光地の努力、とりわけそれを推進する各界の動きについて、それはコミュニティの商品化（community as a commodity）ではないかという批判があるが（k,p.477）、それはいうまでもなく、コミュニティの提供するものとコミュニティ自体とを混同したものである。観光地ブランドで売り出そうとしているものは、コミュニティの提供するものである。それは、スポーツマンやタレントのブランドが、その人間そのものではなく、その人の提供するもののブランド化であるのと全く同様である。

ところで、このようなブランド確立の問題を含めて、コラボレーションの最も大きな問題は、コラボレーションがどのように生成してから発展・展開（最後はなんらかの形で終了）を遂げるかという問題である。コラボレーションでは形成から経常的維持的活動に移行した段階で破綻する例が多いといわれる（α,p.102）。こうしたコラボレーションの進展過程・動態の問題では、1989年グレーが提示した3段階説が古典的なものとして知られてきたが（参照文献h, cf. ε）、その後1995年ゼリン／シャヴェッツ（Chavetz,D）によりそれを補足・発展させた5段階説が提起され（y,p.848,cf.ζ）、通説的なものとなってきた。

こうした動態の問題としては、その一方、バトラー（Butler,R.W）が1980年に提起した観光地ライフサイクル説に始まる論議・研究が相対的に別の形で進められ、1つの大きな流れをなしてきた（参照文献δ）。そうしたところ、2000年カフィン（Caffin,A）によりこの両者、すなわちゼリン／シャヴェッツのコラボレーション5段階説とバトラーの観光地ライフサイクル説とを結合した複合的ライフサイクル説（composite life-cycle model）が提示された（参照文献d）。これはコラボレーション論および観光地ライフサイクル論にとって新地平を切り開く画期的な試みといっていい。次にこれを考察する。

VII. 複合的コラボレーション・ライフサイクル・モデル

カフィンの問題意識は、観光地コラボレーションが一般的にはさほど長く続かず、終息となるものが多いが、それは何故であるのか、終息はどのような形でなされるのか、という点の解明にある。まずかれは、バトラーの観光地ライフサイクル論やゼリン／シャヴェッツのコラボレーション5段階説を含めて、それまで種々な論者により提示されてきた同様な動態図式11種(図表7)について検討を加え、バトラー説等を除いて、終息の段階についてほとんど検討が行われてこなかったところに1つの特徴があるとする。そのため終息にいたった原因等が究明されず、従って成功・不成功の要因も明らかにされてこなかった。

ところでカフィンによると、コラボレーションの少なくとも経済的メリットは、シナジー、変形(transformation)、資金拡充(budget enlargement)にある。この3点はもともと、主として

図表7: ライフサイクルモデルの各種

- ・リッピット (Lippitt,G.C.) / シュミット (Schmidt,W.H.) の経営上の関心の推移説 (1967年)
生誕期→発育期→成熟期
 - ・ダウズ (Downs,A.) の成長動機段階説 (1967年)
自立化への努力→急速な成長→衰退
 - ・ライデン (Lyden,F.J.) の職能推移説 (1975年)
外部環境への適応→資源獲得→目標達成→形式維持・制度化
 - ・アダイズ (Adizes,I.) の主たる組織的活動推移説 (1979年)
(組織形成相手への) 申し入れ段階→幼児段階→成長段階→青年段階→全盛段階→成熟段階
 - ・キンバーリィ (Kimberly,J.R.) の業務の内部的社会的コントロールと構造・環境関係説 (1979年)
資源配置・理念創出→リーダー・スタッフの配置→使命遂行・団結心涵養→組織化・競争高揚等
 - ・クイン (Quin,R.E.) / キャメロン (Cameron,K.) の4段階説 (1983年)
企業者の段階→集会的段階→形式化・コントロールの段階→構造見直しの段階
 - ・ワドック (Waddock,S.A.) の社会的パートナーシップ発展段階説 (1989年)
創始準備段階→創始段階→確立段階→成熟段階→(消滅段階)
 - ・ウッド (Wood,W.) の《世界》遺産地域行動推移説 (1992年)
立候補→ニーズ調査→計画→行動→リニューアル
 - ・ゼリン (Selin,S.) / シャヴェッツ (Chavez,D.) のコラボレーション5段階説 (1995年)
前段階→問題設定→方向設定→構造設定(実行段階)→成果
 - ・ロウンデス (Lowndes,V.) / スケルヒャー (Skelcher,C.) のパートナーシップ・ライフサイクル説 (1998年)
パートナーシップ設立準備・コラボレーションの段階→パートナーシップ設立・確立の段階→パートナーシップ活動の提供の段階→パートナーシップの終息・後継の段階
-
- ・バトラー (Butler,R.W.) の観光地ライフサイクル説 (1980年)
開拓期→登場期→成長期→確立期→停滞期→回生または維持または衰退

出所:dpp204-205.

（非営利的民間団体を含む）公私協同的パートナーシップ体を対象に、1992年マッキントッシュ（Mackintosh,M）により提示されたものであるが（参照文献p）、シナジーには資源統合シナジーと政策統合シナジーがある。変形とは公的機関がコラボレーションにより私的（民間）性を採り入れたり、反対に私的部門が社会性を持ったりすることをいう。ある単一パートナーの変形だけでなく、多くのパートナーの相互変形もある。資金拡充は相互の（時には単一パートナーだけの）資金拠出により必要資金を得ることである。コラボレーションの不成功は、基本的には結局、これらの要因の、少なくともどれか1つの機能欠如によりおきる。

また、（観光地を含む）コラボレーションの進展・動態はライフサイクルとしてとらえられ、生物学的に描かれることが多いが、コラボレーションが終息を迎えるのは、いうまでもなく組織的な死と考えられるべきものである。生物学的なとらえ方は否定されることはないが、あくまでも参考的なものであり、それにとらわれることはよくない、とカフィンという。

以上のような前提にたつてカフィンは、これまでに提示されてきた11種のモデルについて考察を加え、コラボレーションに5段階があることは認められるが、その内容・特徴は、さしあたり図表8のように示されるものとする。これで見ると、最後の第5段階が「停滞状態、関心喪失、再評価……」の段階とされ、例えばそうした衰退あるいは終息といった観点の全くないゼリン／シャヴェッツの5段階説等とくらべて（図表7、詳しくは参照文献②）、終息というニュアンスが強いものとなっている。

このうえにたつて、イギリスのペナイン地区のコラボレーション体「北部ペナイン・ツーリズム・パートナーシップ」（North Pennines Tourism Partnership）について実証的研究が行われた。これは1990年に設立されたもので、それには、カンブリア観光委員会を含む英国観光委員会（English Tourist Board）などの政府関係機関、カンブリア郡評議会（Cumbria County Council）などの地方政府機関、住民代表、ボランティア団体（North Pennines Heritage Trust）が加わっていた。資金は年間5万ポンドの予定で、パートナーたちが出資するものであった。

このパートナーシップは当初順調で、ロゴが作成されたりした。しかし設立約5年後の1995年末に転機がきた。政府からの出資方法が変更になったのである。政府からの出資方

図表8： カフィンのいうコラボレーション5段階

第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
外部環境への反応	問題の定義	アイデンティティ展開	全面的実行	停滞状態
アイデアの探索	体制構築	手続きの定式化	安定	コミットメント再検討
ビジョン形成	信頼育成	使命追求	モニタリング	不確実性発生
ネットワーキング	細目確認	オプション探索	確立	イノベーション案減少
コミットメント確保	ニーズ調査	サブグループ形成	調整と運営	関心低下
共通目的の展開	使命の自覚	活動拡大		再評価
	正当性探究	コミットメントの強化		ドメイン拡張

出所：dp.209.

法は、それまで一括方式であったのが、個々のプロジェクトについて申請を行い、支出の可否が決められるものとなり、その書類作成など事務作業に忙殺されるものとなった。人々の意欲は急速に低下した。加えて、主たる運営機関が、それまでのカンブリア観光委員会からダーハム (Durham) 郡評議会に変更になり、運営基盤について不安感が高まった。それでも資金は1999年

まで続き、同年1月まで北部ペナイン・ツーリズム・パートナーシップとして存続したが、それ以降は新組織「北部ペナイン・パートナーシップ」(North Pennines Partnership) に変わった。このように、このパートナーシップは9年間で終了となったが、イギリス各地の同様なパートナーシップ体10をみると、存続期間は図表9のようになっている。

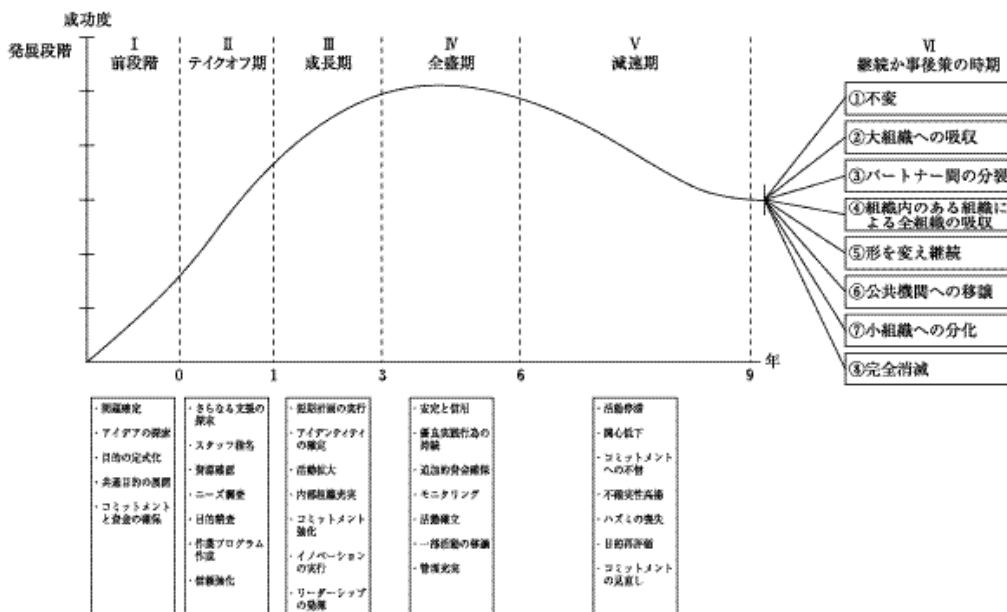
これらをふまえてカフィンは、コラボレーション体の発展段階(ライフサイクル)は、結局、パートナーシップの前段階→テイクオフ段階→成長段階→全盛段階→減速段階→最終段階という(最終段階を除いて)5段階から成るものとし、その形は、バトラーの観光地ライフサイクル説にならって、図表10のように示されるとしている。この場合、終息後のコースについては、図表10のように、8つの選択肢があるとし、しかもコラボレーション体の存続期間は

図表9： 英国コラボレーションの存続期間

存続期間の種別	コラボレーション数
・3年間で終了したもの	2
・4年間で終了したもの	2
・5年以上続いたもの	1
・6年以上続いたもの	1
・7年以上続いたもの	1
・10年以上続いたもの	2
・14年以上続いたもの	1

出所: dpp.222.

図表10： 複合的観光地コラボレーション・ライフサイクル



出所: dpp.204-205.

平均9年であり、9年の間隔で見直しが必要なものと主張している。

ここでカフィンが対象にしているものは、観光地ライフサイクルではなく、コラボレーション・ライフサイクルであることが看過されてはならないが、それにしてもコラボレーションの存続期間を平均9年としているのは奇異に思われるかもしれない。しかしこれは、研究対象であった北部ペナイン・ツーリズム・パートナーシップが9年で終息を迎えたことに基づくものではない。実は、イギリスではこうした公私協同的パートナーシップへの公的出資は、3年間で見直しの行われることが多い。図表9で示されているもののうち、3年間で終了したパートナーシップ体は、直接的には公的出資が3年で打ち切れ終了となったものである。出資サイクル（funding cycle）がパートナーシップ・サイクルを決定したのである。この点でいえば、北部ペナイン・ツーリズム・パートナーシップは出資サイクルが2回更新され、9年間続いたのである。少なくともこうした出資サイクルがあるイギリスでは、カフィンのみとすると、9年が1つの目安の期間になるのである。

かくてカフィンは、結論的に、イギリスの場合「パートナーシップは、典型的には、設立後3年で成熟期（maturity）を迎え、6年後には衰退期に入る。パートナーシップの終焉（もしくは他の形態への転換）は、通常、9年後にやってくる。ただし、存続期間の長さは重要ではない。公的機関等が投資を継続する期間は多くの場合3年であることにより、3年という期間（three years period）が1つの区切りになる」ことがポイントであると述べている（dpp225-227）。このように、これはかなりイギリスの事情に立脚したものであり、カフィンも断っているように（dpp227）、世界各地の種々なケースにそのまま妥当するものではない。

しかし、いずれにしても、コラボレーションは、本来、資金や人材など組織の根幹をなす資源（資本）を自らにおいて所有せず、そうしたものを持つ本来の組織からの提供で成り立つものであるから、その限りにおいては、ゴーイング・コンサーンという意味での継続事業ではなく、一時的なものである。そうであるとするならば、コラボレーション体の終息は必然であり、終息後の扱いについて前もって十分に検討し適切な措置を講じておくことが望ましい。通常の組織体である企業、官庁、団体等と異なるコラボレーション体の根本的属性の1つは、ここにある。この点を明確に論究したところにカフィンの功績がある。

本稿で取り上げるコラボレーションの理論的問題は以上であるが、以上の所論は多くが実証的研究に立脚している。次に、観光地コラボレーションにかかわる実証的研究のまとめた形のものを3例紹介しておきたい。

Ⅷ. 観光地コラボレーションの実証的研究

1. カラドンの持続可能的観光のためのコラボレーション

ここで紹介するのは、イギリス南西部コーンワル地方の観光地として名高いカラドンの持

持続可能な観光のためのコラボレーションについてのヴァーノン (Vernon, J.) らの研究である (参照文献β)。

同地域のコラボレーション体制は、厳密には、1998～2001年の3年間に行われたものをいう (ただしこの間に決められた戦略の実施対象期間は2001～2006年)。これに中心的役割を果たしたものの1つはカラドン地区評議会 (Caradon District Council) であるが、これには同評議会が中心になって行ってきた2つの先駆的形態がある。

第1は、1991年の「テスト調査プロジェクト」(Project Explore) である。これは前記地区評議会以外に、コーンワル郡評議会 (Cornwall County Council)、英国観光委員会、地域住民委員会 (countryside commission) が加わった合議体で、環境保全の啓発活動や情報交換等を主たる活動内容とするものであった。

イギリスではその後、持続可能な観光のために全国的団体「グリーン監査キット」(Green Audit Kit) が組織され、1996年カラドンでもそれに参加することになった。これを中心に行われたのが第2の先駆的形態である。このキットは英国観光委員会、ルーラル地域発展委員会 (Rural Development Commission) 等により形成されたもので、カラドンではその支部的なものとして「サステイン」(Sustain) が作られた。この団体にはグリーン観光事業者なども加わっており、ゴミ再処理などの事業をいくつか行なった。この「サステイン」とカラドン地区評議会とは連携的關係にあり、この時期はこの両者を中核にした公私連携的活動の時期で、1998年まで続いた。「サステイン」は1998年加盟者が16事業体を数えるのみで、有効な活動は不可能な状態に陥った。

そこで1998年、カラドン地区評議会のリードのもとにコラボレーション体制が作られることになった。これはカラドン地区評議会以外に、プリマス大学、南西部観光 (South West Tourism)、カラドン地区リーダーII (Caradon Area LEADER II) を主たるメンバーとするものであったが、これは計画的意図的に作られたものというよりは、“たまたまうまく見つかったもの” (rational serendipity) であったといわれる (β, p.332)。

このコラボレーション体には、主として2つの活動分野があった。1つは、研究・調査で、プリマス大学を中心に行われた。今1つは、グランツ・スキーム (Grants Scheme) とよばれる必要な事業を行うことで、資金は主としてカラドン地区リーダーII を通じてEUから提供された。まず、調査・研究に基づいて政策がたてられた。それについて企業関係者の会合開催も含め、すべての関係者について意見聴取がなされて、新しい政策 (2001～2006年実施) として成立した。

このコラボレーションでの大きな問題点の1つは、主宰者の問題であった。主宰者はカラドン地区評議会 (1名)、大学関係者 (3名、うち1名が議長)、南西部観光 (1名)、カラドン地区リーダーII (1名) から成っていた。見られる通り、資金提供者や研究・調査の担当者などが多くを占め、観光企業など実業界代表は入っていなかった。実業界関係者は環境保護に

必ずしも積極的ではなく、また実業界全体としてまとまりがなかったこともあり、その意見がコラボレーションに反映されることは少なかった。端的に言えば「主宰者のほとんどが公共的機関の代表ばかりであったのが、このコラボレーションの最大の欠陥であった」（β,p.335）といわれるものであった。

このため、協議の結果が企業はじめ多くの組織の責任ある管理者の関知しないままで終わり、実効のないものとなってしまった。持続可能な観光では関係者の目的や期待は一致しないことが多いが、同様な事態がここでもおき、注意されることがなかった。ヴァーノンらによれば、持続可能な観光は私的部門の協力がなければ所詮実現不可能である（β,p.341）。

結局、このコラボレーションも3年間で終わっている。これをふまえてヴァーノンらは、このコラボレーションから得られえる教訓として、5点を挙げ結論としている。

第1に、コラボレーションは必ずしも理論通りゆくものではなく、実際の活動は多様であることで、ヴァーノンらは「モデルなどの形で掲げられている理想を実現することは、実践の間では実に容易ではない」（β,p.335）と述べている。

第2に、主宰者であるが、公的機関（行政機関）のリーダーシップが必須で、利害等がばらばらの関係者をまとめる力量・努力が最も重要である。この点の重要性を強調したジャマル／ゲッツの提言は正しい、と改めて述べている。

第3に、コラボレーションの参加者は、参加の度合いと実際の努力とが必ずしも等しくないことを充分知っておくべきである。このため企業などの私的部門では参加に消極的であることが多いが、これを改善すべき努力が過小評価されてはならない。

第4に、各参加者、例えば企業にしても、考え方や態度は不変固定的なものではなく、状況により変化するものである。役割も状況により、あるいは段階により異なる。例えば初期の準備段階で重要な役割を担うものもあれば、実行の段階でそうであるものもある。

第5に、しかし全体としてみるならば、コラボレーションはその過程のなかでたとえ不完全なところがあっても、これまでの結果をみると、目的とした持続可能な観光の発展に資するものであることが認められている。ただしそれは、概ね、現状の変革よりも、現実に可能なことに志向したものである。

2. ケニヤ・キマナ地区のコミュニティ基盤コラボレーション

ここで紹介するのは、ケニヤ南部、アムボセリ国立公園近くキマナ地区のコミュニティ基盤野生生物観光プロジェクト（community-based wildlife/tourism project）についてのキビチヨ（Kibicho, W）の実証的研究である（参照文献m）。

ケニヤでは、過去に野生生物保護地域が設けられたとき、地域内の住民が移住を強制されたこともあり、また生活上のためもあって、野生生物の密猟が行われ、それを取り締まる保護当局と住民・地域代表機関とで軋轢が絶えなかった。

1989年政府の観光・野生生物省のもとに準国営機関である「ケニヤ野生生物サービス機構」(KWS)が設立され、この軋轢を緩和し無くすために、キマナ地区にコミュニティ基盤コラボレーション・プロジェクトが作られた。このプロジェクトは、最初は地域行政機関と「ケニヤ野生生物サービス機構」とのジョイントベンチャーであったが、1993年コラボレーション組織として「キマナ野生生物保護区域機構」(Kimana Wildlife Sanctuary)として再編され、1996年正式に発足した。

主宰者は「ケニヤ野生生物サービス機構」で、住民は主として野生生物観光に従事するものであった。観光業者などからは単なるコミュニティ基盤観光ではなく、持続可能な発展の角度で多方面に観光活動を展開する機関と認められてきた (mp214)。事実、1997年には253,000人であった観光客は、2006年には401,237人と1.8倍になっているが、しかしキビチヨのみるところ、本来の目的である環境保護と住民生活の両立は必ずしもスムーズに進んでいない。

こうした事情をまえに、キビチヨの行った実証的研究は、この地区の住民300人にアンケート調査をし、回答のあった176人に2003～2004年インタビューを行ったものである。それは、①関係者の利害関係者としてのこのプロジェクト参加の度合い、②個人的利益と相互的利益の認識の程度、③主宰者の適性のいかん、④目的・目標の形成のいかん、⑤決定されたことの実行性の程度、を柱とするであった。これらの項目は前述のジャメル／ゲッツの提言に概ね照応しているが (詳しくは参照文献)、戦略的計画の項目は除かれている。176人の回答結果をさらに職業別、年齢別、教育歴別に集計したところ、回答者たちは3つの集団 (クラスター)に分かれることがわかった。

第1は、年齢が比較的高く (平均48歳)、教育歴は高くない一般住民層というべきものたちで、とにかくプロジェクトに主体的に参画することを希望する者たちであった。反面、例えば、主宰者の選任の問題などにはあまり関心を持っていない。個人利益・共通利益の問題では、このプロジェクトが自分たちに直接利益になるかについては強い関心を持っていたが、便益やコストの配分が公平かどうかにはさほど強い関心を持たなかった。176人中99人がこの層の者であった。

第2は、一般住民層のうちでも、年齢が比較若く (平均36歳)、家族や地域の中心的活動者となっている成年層である。かれらは多くが個人利益・共通利益の確保には強い関心を持つ者であった。かれらをキビチヨは“オピニオンリーダー”とよんでいるが、プロジェクトの成否はこの者たちの動向に左右される確率が高いと、とキビチヨは評している。176人中33人であった。

第3は、公務員などの職にある者たちで、教育歴の比較的高い者たちである。かれらは何よりも地域の共通利益に強い関心を持っていたが、他のグループと異なり、とにかくプロジェクトが成功裏に進むことに最大の関心を持っていた。176人中44人であった。

以上の3グループをみると、すべてが地域の利益、端的には個人利益・共通利益の確保・増進に強い関心を持つことでは共通しており、そこにこうしたプロジェクトの成功する根本的な鍵があるといわなくてはならないが、そのうえにたって注目されることは、その他の種々な点において住民は、1つの層をなすのではなく、いくつかの層から成るものということである。キビチョは、コミュニティ基盤コラボレーションでは、住民は単に地域別や性別などで分かれるだけではなく、世代別はじめ種々な点でいくつかの層に分かれるものと考えていることが肝要と強調している。

3. カナダ6地区のツーリズムについてのコミュニティ住民意識調査

ここで紹介するのは、カナダのオンタリオ州所在の4地区、ブリティッシュコロンビア州の1地区、ノバスコシアの1地区、計6地区で1999～2002年に行われた観光事業の始動・展開についての住民意識調査である（1地区平均住民数は5,460人、うち精密調査協力住民は1地区平均21人）（参照文献v）。

これは、もともとこうした問題には、コミュニティを基盤にして住民の参加が不可欠という考えにたって、レイド（Reid,D.G）らにより開発された「コミュニティ・ツーリズム自己査定方法」（Community Tourism Self-assessment Instrument: CATT）に基づいてなされたものである。これは、最初4地区の100人の住民に対しパイロット調査が行われ、そのうえにたって2地区が追加されたものである。その調査項目は図表11のようなものであった。

その結果は、観光事業に対し賛成度が高く、観光事業経営への住民参加意欲の高いことで注目されるものであった（該当項目4, 6, 10など）。しかし他方、構想されている観光事業には問題があると感じている者や（該当項目1）、コミュニティ内部にコンフリクトがあると感じている者（該当項目12）も結構あった。

このうえにたってレイドは、こうした問題については、結局、①意思決定と組織の問題、

図表 11: 住民意識調査項目

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①このコミュニティで展開されていることについてどこに問題があるか、現時点で指摘できるか。②観光やコミュニティの計画という問題に対しリーダー的役割をする人物やグループが、このコミュニティにはいるか。③このコミュニティでは、観光は経済生活上重要な役割を果たしているか。④今後ありうる観光需要の増進に対応するため、このコミュニティでは一層の組織化が必要か。⑤このコミュニティの観光のこれまでの歴史は、長くて良いものであったが、しかし不安定な面もあったのか。⑥当地では問題解決のためプロセスが確立していないのではないか。⑦このコミュニティでは観光発展は余りにも優先的なものとされ、コントロール外のものであったのか。⑧このコミュニティの住民たちはこれ以上の観光発展を望んでいないのではないか。⑨観光の今後のあり方について住民とビジネス関係者間で合意がないのではないか。⑩観光発展はビジネス関係者だけに任すことはせず、コミュニティ住民全員で対処すべきものではないか。⑪多くの住民は、観光に関するコミュニティ集会に参加しようと思っているか。⑫ここでは、観光推進の方策が、ある人たちにより提起されると、必ず反対というような人たちがいるか。⑬観光事業に全員が参加し協力する意欲があるか。 |
|--|

出所:vp633.

②ツーリズムによりおこりうる問題性 (emerging tourism problems)、③開発の非計画性 (unplanned development)、④動機付け (motivation) が課題領域になるとし、その重要性の順位も①、②、③、④の順であると論じている。

ともあれ、こうした意識調査には、住民たちの意識をとにかく高める効果があること、住民は特に経営・運営の計画の策定や実態に関心が高く、できればそれに関与したいと思っていることなどが明らかになったメリットがあるが、しかし感情面 (emotional commitment) やリーダーの力量のいかんまでは調査できていない、とレイドらは結んでいる。

IX. 小 括

観光地コラボレーションは、いうまでもなく、容易なものではない。多くの場合、関係者は多く、実に多種多様で、ばらばらである。そのうえ観光地としての成否は、かなりの部分が顧客側の意向で決まる。顧客の意向は様々ととらえるのが容易ではない (観光客満足については別稿をみられたい)。観光問題の最も困難な点はここにあるといってもいい。

この点から、提供商品の多様化を図るために、観光地同士の提携、すなわち観光地間のコラボレーションが試みられたりする。散在的観光地等では有用な場合もあるが (f.p.284)、それも当該地域に实际的メリットがどれだけあるかになると、問題は簡単ではない。少なくともコラボレーション地域全体で得られる収益をプールし、地域内で配分することなどが必要になる。こうした点を含めて、ファイオール／ギャロッドはコラボレーション実施にあたっては、最低、次の諸点を充分検討し関係者が納得しておくことが望ましいとしている (f.p.310)。

- ① コラボレーションの理論的・原理的根拠
- ② 期待される利得、特に経済的利得
- ③ 各経営体や各地域が単独に進む場合の機会費用
- ④ 観光客増加が将来の経済的発展にもたらすであろう程度
- ⑤ 観光地の産業部門ミックス (industry mix)

最後の点について一言補足しておく、観光振興のメリットは、少なくとも短期的には、産業部門により異なる。一般的には、第1次産業と第2次産業の輸出部門ではメリットはそれほど大きくはない。かえってマイナスの効果がある場合もある (f.p.310-311)。この結果、相互不信が生まれ、コラボレーションの崩壊にとどまらず、旧来以上の競争的・敵対的状況の出現をも招きかねない。コラボレーションの逆作用である。

コラボレーションで最も問題になるであろう点は、結局、コラボレーションの内外において資本主義的市場競争の原理にどこまで対抗できるかというところにある。既述のように、なんらかの地域的協働は自由主義的市場主義的な考え方とは相い容れないところで成立するが、しかし、そうしたコラボレーション体は、いうまでもなく、資本主義的市場競争的環境

のなかにあるものであって、少なくとも、コラボレーション体の外部では資本主義的市場競争的関係にあり、コラボレーション体外部のものと激しい競争・闘争を行ってゆかなくてはならない。相互扶助的なコラボレーションだからといって市場において特別に扱われることはない。これは協同組合等にも妥当することである。

こうした資本主義的競争的環境の圧力に対して協働で対抗しようとするところにコラボレーションの真骨頂がある。それ故、コラボレーションは自由主義的市場主義的原理を否定したところで成立するが、それをコラボレーション体は内外の関係においてどれほど貫徹することができるであろうか。集約していえば、コラボレーションの力が試されるのはここにおいてであり、また、コラボレーションの限界があるとすれば、ここにある。

コラボレーションが現在のところ、あまり成功をみていない原因は、究極的にはここにあるが、コラボレーションの関係者たちは、何よりもまず、こうした資本主義の力に対抗する努力が求められるのである。このような意味において、資本主義のもとでは、コラボレーションは規範的存在なのである。

であるが故に、コラボレーションでは根本的変化などを求めず、事態の多少の改善程度にとどまる方が賢明という本稿前記のヴァーノンらの見解やシンク (Sink,D) の主張 (α,p.108; cf. 80頁) には大いに聞くべきところがあるし、それよりも何よりも、コミュニティ基盤ツーリズムを含めコラボレーションはビジネスとしての成功が必要というマーフィ／マーフィの主張 (参照文献r, 詳しくは参照文献η) は、コラボレーションの最も根本的原則として堅持されるべきものであると思料する。

[参考文献]

- a: Branwell,B./Lane,B. (eds.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Clevedon: Channel View Publications, 2000.
- b: Burt,R.S., *Structural Holes*, Cambridge (Mass), Harvard University Press, 1992.
- c: Butler,R.W., The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *The Canadian Geographer*, 1980, Vol.XXIV, pp.5-12. (Butler,R.W.(ed.), *The Tourism Area Life Cycle*, Vol.2, Clevedon: Channel View Publications, 2006, pp.3-12.)
- d: Caffyn,A., Is There a Tourism Partnership Life Cycle? in: Branwell/Lane (eds.), *op.cit.*, pp.200-229.
- e: East Kent Partnership, *Feasibility Study for an East Kent Natural Park*, Canterbury: East Kent Partnership, 2005.
- f: Fyall,A./Garrod,B., *Tourism Marketing: Collaborative Approach*, Clevedon: Channel View Publications, 2005.
- g: Granovetter,M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American*

- Journal of Sociology*, 1985, Vol.91, pp.481-510.
- h: Gray,B., *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- i: Ingram,P. /Roberts,P.W., Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry, *American Journal of Sociology*, 2000, Vol.106, pp.387-423.
- j: Jamal,T.B./Getz,D., Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 1995, Vol.22, pp.186-204.
- k: Joppe, M., Sustainable Community Tourism Development Revisited, *Tourism Management*, 1996, Vol.17, pp.475-479.
- l: Keller,K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- m: Kibicho,W., Community-based Tourism: A Factor-cluster Segmentation Approach, *Journal of Sustainable Tourism*, 2008, Vol.16, pp.211-231.
- n: Konecnik,M./Gartner,W.C., Customer-based Brand Equity for Destination, *Annals of Tourism Research*, 2007, Vol.34, pp.400-421.
- o: Kontogeorgopoulos,N., Community-based Ecotourism in Phuket and Ao Phangnga, Thailand: Partial Victories and Bittersweet Remedies, *Journal of Sustainable Tourism*, 2005, Vol.13, pp.4-23.
- p: Mackintosh,M., Partnership: Issues of Policy and Negotiation, *Local Economy*, 1992, Vol.7, pp.210-224.
- q: McLain,R.J. /Lee,R.G., Adaptive Management: Promises and Pitfalls, *Environmental Management*, 1996, Vol.20, pp.437-448.
- r: Murphy,PE./Murphy,A.E., *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Clevedon: Channel View Publications, 2004.
- s: Prideaux,B. /Cooper,C., Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship or Simple Coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 2002, Vol.9, pp.35-51.
- t: Reed, MG., Power Relations and Community-based Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 1997, Vol.24, pp.566-591.
- u: Reed,M.G., Collaborative Tourism Planning as Adaptive Experiments in Emergent Tourism Settings, in: Bramwell/Lane (eds.), *op.cit.*, pp.247-271.
- v: Reid,D.G./Mair,H./George,W., Community Tourism Planning: A Self-assessment Instrument, *Annals of Tourism Research*, 2004, Vol.31, pp.623-639.
- w: Selin,S., Developing a Typology of Sustainable Tourism Partnerships, *Journal of Sustainable Tourism*, 1999, Vol.7, pp.260-273.
- x: Selin,S., Developing a Typology of Sustainable Tourism Partnerships, in: Bramwell/Lane (eds.),

- op.cit.*, pp.129-142.
- γ: Selin,S./Chavez,D., Developing an Tourism Partnership Model, *Annals of Tourism Research*, 1995, Vol.22, pp.844-856.
- z: Simpson,MC., Community Benefit Tourism Initiatives — A Conceptual Oxymoron? *Tourism Management*, 2008, Vol.29, pp.1-18.
- α: Sink,D., Five Obstacles to Community-based Collaboration and some Thoughts on Overcoming Them, in: Huxham C. (ed.), *Creating Collaborative Advantage*, London: Sage, 1996, pp.101-109.
- β: Vernon,J./Essex,S./Pinder,D./Curry,K., Collaborative Policymaking: Local Sustainable Projects, *Annals of Tourism Research*, 2005, Vol.32, pp.325-345.
- γ: 大橋昭一「観光とソーシャル・キャピタル—観光地の戦略主体形成のための基本的枠組みの研究—」『関西大学・商学論集』第53巻第5号、2008年、45-64ページ。
- δ: 大橋昭一「観光地ライフサイクル論の進展過程—観光経営理論のさらなる展開のために—」『和歌山大学観光学部設置記念論集』2009年3月、23-37ページ。
- ε: 大橋昭一「集合戦略からコラボレーション戦略へ—観光地の戦略主体論の構築にむけて—」『和歌山大学・経済理論』第348号、2009年3月、1-29ページ。
- ζ: 大橋昭一「コラボレーション一般理論とコラボレーション優位—観光経営理論の基礎概念の研究—」『関西大学・商学論集』第53巻第6号、2009年、63-82ページ。
- η: 大橋昭一「コミュニティ基盤観光経営理論の諸類型—観光地コラボレーション理論の形成—」『和歌山大学・観光学』第1号、2009年5月刊行予定。
- θ: 大橋昭一「最近における観光客満足理論の諸類型—観光経営理論の基本概念の考察—」『関西大学・商学論集』第54巻第1号、2009年4月、47-66ページ。